

СТРАТЕГИЈЕ СУОЧАВАЊА СА СТРЕСОМ НА РАДНОМ МЕСТУ

Марија Игњатовић¹, Ивана Перић²

Апстракт

Стратегије суочавања су технике које појединци могу да користе за управљање стресом, смањење анксиозности и решавање тежких емоција или ситуација на послу. То су механизми који се могу примењивати како индивидуално тако и на организационом нивоу. Циљ рада је да се сагледају најзаступљеније стратегије превазилажења стреса на послу. Коришћењем стандардне стратегије прегледа доступне литературе претраживањем електронских база података, уочене су три основне врсте интервенција. То су интервенције усмерене на смањење симптома психолошке нелагодности, интервенције које обухватају едукативне програме и интервенције спроведене од стране организације. Удруженим деловањем све су значајно допринеле смањењу стреса, депресије, анксиозности и сагоревања на раду, уз континуирану примену, периодично обнављање наученог, социјалну подршку и разумевање околине.

Кључне речи: стратегије суочавања, стрес, радно место

¹ Марија Игњатовић, Институт за ментално здравље Београд, Р. Србија, 066413121, marija.ignjatovic2701@gmail.com

Marija Ignjatovic, Institute of Mental Health Belgrade, R. Serbia, 066413121, marija.ignjatovic2701@gmail.com

² Ивана Перић, Општа болница Пожаревац, Р. Србија, 0649413893, ivanamaric280279@gmail.com

Ivana Peric, General Hospital Pozarevac, R. Serbia, 0649413893, ivanamaric280279@gmail.com

STRESS WORKPLACE COPING STRATEGIES

Marija Ignjatovic, Ivana Peric

Abstract

Coping strategies are techniques that individuals can use to manage stress, reduce anxiety, and resolve difficult emotions or situations at work. They are mechanisms that can be applied both individually and at the organizational level. The aim of the paper is to review the most common strategies for overcoming stress at work. Using a standard strategy of reviewing available literature by searching electronic databases, three basic types of interventions were identified. These are interventions aimed at reducing symptoms of psychological distress, interventions that include educational programs, and interventions implemented by the organization. By working together, they all significantly contributed to reducing stress, depression, anxiety, and burnout at work, with continuous application, periodic refresher training, social support, and understanding of the environment.

Keywords: coping strategies, stress, workplace

Увод

Запослени се доживљавају као најважнији фактор у функционисању сваке организације, јер пословни резултати директно зависе од квалитета њиховог рада. Како човек велики део свог времена проводи на послу, изопштен из сигурне и заштитнички окренуте породичне средине, окружен другим људима са којима је у обавези да сарађује углавном одлуком других, од значаја је препознати узроке стреса на радном месту и развити стратегије суочавања.

Стрес се обично повезује с посебним тешким пословима, кратким и строгим роковима, захтевним шефовима или клијентима, презапосленошћу итд. Међутим, доживљај стреса, његова снага, важност и могуће опасности код сваког појединца резултат су специфичних доприноса личног искуства, усвојених начина реаговања на стрес, коришћених механизма суочавања са стресом, личним способностима, социјалним окружењем и добијеном социјалном подршком у ситуацијама стреса (Lučanin, 2014).

Најчешћи стресори на радном месту

Стресори на радном месту могу се сврстати у индивидуалне и групне стресоре. *Индивидуални стресори* укључују процесе који непосредно делују на запосленог или на сваку радну позицију, нпр. преоптерећеност радне улоге. *Групни ниво стресора* је проузрокован групном динамиком или понашањем руководиоца, нпр. шеф не показује довољно бриге за своје запослене. Сви ови стресори спадају у *организацијске стресоре*, јер на сличан начин погађају велики број чланова организације. У посебну групу стресора спадају такозвани *изванорганизацијски стресори*. Односе се на услове који делују на особу, али се налазе изван радног

окружења. Неки од примера изванорганизацијских стресора су конфликти који настају у покушају да се избалансира приватни и пословни живот, гужва у саобраћају на путу ка радном месту, позитивна и негативна претходна животна искуства и догађаји који немају везе са радним местом, али се посредно могу одразити на функционисање запосленог (болест члана породице, смртни случај, рођење детета).

Још једна подела стресора на послу јесте у вези са физичким условима на радном месту (температура, осветљење, бука, чистоћа); међуљудским односима у колективу (односи са претпостављенима и колегама, степен емпатије); личних карактеристика сваког запосленог (појединачне разлике запослених, посебна расположења или услови); радних задатака (природа задатка, сложеност задатка и смисленост); улогом запосленог у организацији (положај запосленог у складу са његовим знањима, вештинама и афинитетима, јасноћа и недвосмисленост улоге). На стрес у вези са послом утичу и несигурна радна места, превелик обим посла, кратки рокови, чести прековремени рад, немогућност да се утиче на процес рада, лоша организација посла, лош стил руковођења, лоши услови рада (Лукић, Лазаревић, 2019; Кекуш, 2010).

У савременом добу, као посебан стресор издвојио се *емоционални рад*. Ради се о термину којим су социолози желели да опишу емоционалне захтеве са којима се запослени суочава на радном месту. Послови који највише укључују емоционални рад јесу они који од запосленог захтевају контакт лицем-у-лице са клијентом или друге варијанте директног контакта, затим посао који има за циљ да код својих клијената изазове одређену емоцију (нпр. осећај нелагоде и анксиозности због наплате преосталих задуживања). Под емоционалним радом се подразумева и потреба да се потисну праве емоције и/или испољавају само позитивне емоције. Ситуација када је клијент агресивног понашања према запосленом такође спада у емоционални рад, која може да има и трауматски карактер.

Велики узрок стреса и сагоревања на послу може бити и услед изложености неком виду малтретирања. Малтретирање на радном месту је насилан, разарајући друштвени феномен који погађа стручњаке из различитих области. У питању је агресивно понашање које особа, било које старосне групе, пола или професије, може усмерити према некоме са циљем наношења штете у различитим контекстима. Овакав вид психолошке, вербалне или физичке агресије дистанцира се од других врста насиља тиме што је у питању намерна, понављајућа друштвена појава, која се одржава у оквиру односа неравнотеже моћи, контроле над другом особом и у контексту је радног места. Постоје истраживања која наводе да је учесталост малтретирања на радном месту већа у јавном сектору (нпр. услуге, здравство, образовање и социјална помоћ) у поређењу са приватним сектором (Sani et al., 2025).

С обзиром да постоје бројне поделе стресора на послу, тешко је издвојити само један стресор или једну изоловану групу стресора која делује на запосленог. Углавном се њихово деловање преклапа са другим групама стресора и међусобно су повезани (Попов, 2018).

Најчешћи симптоми стреса на радном месту

Симптоми стреса се, према начину деловања на организам, могу поделити на више група.

- *Телесни симптоми* стреса су: убрзан пулс, убрзано дисање, нагле промене крвног притиска, претерано знојење, главобоља, сува уста, несаница, бол у леђима, вртоглавица.
- *Емоционални симптоми*: забринутост, страх, иритабилност, потиштеност, љутња, немотивисаност.
- *Мисаони симптоми*: заборавност, отежана концентрација, брига о будућности, преокупираност ситуацијом, тешкоће у доношењу одлука, осећај промашености занимања, незаинтересованост.
- *Понашајни (бихејвиорални) симптоми*: плакање, занемаривање обавеза, учестало кашњење, сумњичавост према колегама, честа боловања, учестало пијење алкохола, пушење, појачан или смањен апетит, агресивност, успореност у решавању радних задатака, сукоби на радном месту и/или породици, социјално повлачење (Попов, 2018; Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2021).

Као последица кумулативног деловања више стресора дужи временски период, а у вези са послом који особа обавља, јавља се синдром сагоревања (енг. *burnout syndrom*). Овај термин је први пут увео у употребу психолог Херберт Фројденберг и дефинисао га као изумирање мотивације и подстицаја што доводи до изостанака жељених резултата на послу (Freudenberger, 1974). Синдром сагоревања представља маладаптивни одговор појединца на висок степен хроничног стреса везаног за посао који особа обавља. Учестала појава синдрома сагоревања посебно је уочена код услужних професија (здравствени радници, шалтерски службеници, конобари) и код особа од који се стално захтева брзина, тачност, одговорност, много комуникације са људима (нпр. новинари). Тешки и одговорни послови у комбинацији са лошим условима рада, повећавају стрес и самим тим смањују задовољство послом. Дуготрајни стрес на радном месту доводи до развоја синдрома сагоревања који карактеришу три димензије: емоционална исцрпљеност, деперсонализација и перципирани недостатак личног испуњења. Истраживања су показала да постоји веза између тежине радног места, смањеног задовољства послом и нивоа сагоревања (Quesada-Puga et al., 2024).

Уочено је да су поједине особе посебно подложне изгарању на послу. Оне обично имају нереално висока очекивања од себе, склоне су перфекционизму, имају висок осећај дужности и одговорности, тачност, такмичарски су настројени и имају страх од критике³.

Методологија истраживања

Прегледом доступних публикација за постављене кључне речи, независно су одабрана истраживања за укључивање, процењен је ризик од пристрасности и сумирани су подаци.

³ Тип А личности, према психолозима Fridman-у и Roseman-у

Посматране су следеће стране публикације: студије објављене од 2022-2025, према врсти студија (мета анализе, рандомизоване контролне студије, систематични прегледи и унакрсне студије); према извору информација (интернет претраживачи, PubMed, MDPI).

Анализа и резултати

Стрес на послу се описује као перципирана неравнотежа између захтева посла и ресурса појединца да одговори на захтеве. Сходно томе, адекватно управљање потенцијалним јазом између сопствених способности и захтева посла представља способност суочавања са стресом, док неуспех у суочавању са захтевима посла доводи до штетних физичких и емоционалних исхода као резултат хроничног покретања стресног одговора. Управљање стресом је слабо дефинисан концепт и стога се користи низ практичних техника за суочавање са професионалним и животним стресорима како би се спречиле или ублажиле негативне физичке и психолошке последице.

Стратегије суочавања су технике које појединци користе за управљање стресом, смањење анксиозности и решавање тешких емоција или ситуација. Оне делују као механизми који помажу људима да одрже емоционално и ментално благостање (што представља суочавање усмерено на емоције) или да се позабаве узроком стреса (суочавање усмерено на проблем), посебно у суочавању са недаћама. Примери здравих и адаптивних механизма укључују дефинисане кораке за решавање проблема и тражење подршке. Насупрот томе, маладаптивни механизми попут непродуктивног размишљања или самоповређивања кроз злоупотребу супстанци (алкохол, наркотици, цигарете) могу бити нездрави и потенцијално штетни (Xavier et al., 2024). Дакле, док неки механизми суочавања могу пружити привремено олакшање од стреса, адаптивне стратегије суочавања су корисније на дужи рок, позитивно доприносећи емоционалном и психолошком благостању (Sani et al., 2025).

У пракси, интервенције за управљање стресом могу се користити на организационом нивоу, на индивидуалном нивоу и на релацији између појединца и организације. Такође, разликују се примарне, секундарне и терцијарне интервенције, са снажним аргументом да је приступ процене ризика за управљање стресорима на радном месту законска обавеза послодаваца и део мера за управљање стресом (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2021). Организационе промене могу ублажити стресоре, али на неким радним местима, постоје стресори који су нераздвојни од појединих занимања и постоје разлике у личном поимању догађаја као стресне. То јест, субјективни фактори су кључни за искуство стреса. Фактори као што су самоефикасност, оптимизам, социјална подршка колега, надређених и породице и учешће у доношењу одлука имају позитивне ефекте на суочавање са стресорима на радном месту.

Едукативни програми за запослене на тему стреса и утицаја стреса на здравље, узрока и фактора који погоршавају стрес, утицаја особина личности на стрес и улоге социјалне подршке у суочавању са стресом, како користити стратегије суочавања у различитим ситуацијама, примери позитивног суочавања из праксе, представљају корисне интервенције у суочавању (Kaveh et al., 2023). Према

посматраним студијама, редовне едукативне сесије обнављања и „освежавања знања“ могу обезбедити дугорочну одрживост едукативног програма.

Међу проучаваним вештинама суочавања, *регулација емоција* подразумева реинтерпретацију искуства како би се намерно тражило позитивно значење када је ситуација претходно препозната као негативна. Позитивна репроцена је често први корак ка поновном суочавању са стресним догађајем, а развијање таквих стратегија суочавања омогућава особи да смањи негативан утицај стресора у свом животу (Kaveh et al., 2023).

Социјална подршка је још једна од вештина суочавања која се показала као корисна интервенција (Kaveh et al., 2023). Ова вештина суочавања је усмерена на проблем и директно тражи практичну, информативну и емоционалну подршку од релевантних особа у животу како би се ублажио одређени стрес. Позитивна перцепција сопствене социјалне подршке повезана је са бољим менталним стањем, физичким здрављем, квалитетом живота и показало се да штити појединце од негативних ефеката стресних догађаја. Према истраживањима, особе женског пола биле су склоне да чешће користиле социјалну и емоционалну подршку као стратегију суочавања (Sani et al., 2025). Такође, ослањање на сопствена уверења и разумевање холистичке сврхе живота може се препознати као адаптивна и позитивна стратегија суочавања.

Као користан начин за оснаживање и јачање отпорности на радном месту показале су се активности које су се односиле на *технике релаксације* које су користиле визуелну уметност, музичке активности, креативно писање плес или физички покрет. У једној посматраној студији, у радном окружењу држање пса са којим је особље могло да проводи слободно време помогло је смањењу доживљаја стреса. Дигитална интервенција у виду текстуалних порука и апликација за комуникацију изазвала је већи осећај социјалне подршке, као и *комуникационе стратегије* у виду апликација за паметне телефоне за когнитивну обуку запослених како да се носе са ситуацијама малтретирања на радном месту. Апликација се састоји од увода у ненасилну комуникацију као стандард, илустрације са ситуацијама малтретирања на радном месту и стратегијама ненасилне комуникације, као и табле за питања и одговоре. Стварање опуштеног и пријатног амбијента са заједничком трпезаријом на сваком спрату, јавне просторе, више спољних тераса и кровну терасу са погледом на хоризонт, језеро и зелено окружење, представљале су корисне *интервенције од стране организације* (De Vries et al., 2023).

Међу посматраним студијама, анализом датих интервенција, издвојила су се четири кључна елемента: *образовна подршка, међуљудске вештине, психолошка подршка и адаптивно суочавање*. Истраживања су показала да вежбе пажње, технике пуне свесности, релаксација, јога и вежбе дисања значајно смањују перципирани стрес и сагоревање (Bekelepi et al., 2022). У студијама су, током процене, узети у обзир и лични проблеми као што су висока очекивања од себе; ниско самопоштовање; нерешена трауматска искуства; равнотежа између куће и посла; проблеми у пракси као што су папирологија и жалбе клијената, међуљудски стрес унутар праксе. Већина интервенција има за циљ смањење притиска радног оптерећења смањењем или променом образаца смена, структурним променама, побољшањем квалитета на раду и психоедукативним обукама (Plessas et al., 2022).

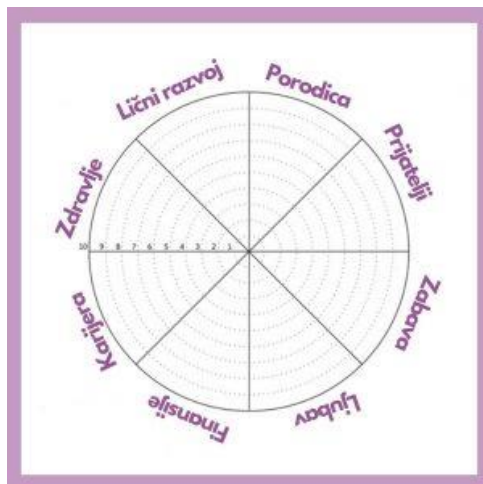
Поред наведених великих група интервенција, запослени су користили и когнитивно-бихејвиоралну терапију (психодијагноза, увид, прорада и реедукација); релаксацију (опуштање главе, удова, грудног коша и абдомена), емоционално ослобађање (опуштање, акупунктура, дубоко дисање, скенирање тела, јога, медитација, миндфулнес), рутинско психолошко саветовање, музикотерапију, ароматерапију. Као корисни, истакли су се и групни психолошки тренинзи који су се односили на изградњу тима, тимску комуникацију, изградњу самосвести, позитивне стилове суочавања и механизме менталне одбране. Биле су заступљене и активности усмерене на повећање радних и комуникационих вештина, предавања о флексибилном управљању, изградњи хармоничне, праведне и подстицајне радне атмосфере, демократском управљању.

Анализа карактеристика свих типова интервенција открива њихова ограничења и основне разлике у њиховим циљевима. Образовне програме и психолошке интервенције је лакше спровести на одржив начин, јер не ометају свакодневни рад, у односу на организоване интервенције од стране установе. Интервенције усмерене ка организацији су осмишљене да смање стресоре на организационом или системском нивоу, а образовни програми су осмишљени да побољшају компетенције запослених за суочавање са стресорима. Психолошке интервенције директно циљају исходе психолошког стреса како би ублажиле негативне исходе и побољшале позитивне (нпр. задовољство животом и квалитет) кроз превентивне и терапијске правце деловања. Руководиоци и организатори требало би да промовишу оптимизацију система кроз побољшано законодавство како би се промовисало позитивно радно окружење и атмосфера. Сви запослени требало би да буду подједнако укључени и оснажени да побољшају своје радно окружење. Комбинација свих типова интервенција може најефикасније помоћи у ублажавању стреса на радном месту (Jiang et al., 2025).

Поред анализираних програма за смањење стреса на радном месту и наведених техника, Светска здравствена организација је 2020. године објавила илустровани Водич за правилно управљање стресом и превазилажење недаћа, који садржи информације и опис практичних вештина за помоћ другима и самопомоћ у тренуцима стреса („*Doing What Matters in Times of Stress: An Illustrated Guide*“). Водич се састоји од пет одељака, од којих сваки садржи нову идеју и технику. Рефокусирањем на „овде и сада“ и ангажовањем у свету око себе, обраћањем пажње на праве вредности у животу и бригу према другима, особа се одвраћа од тешких мисли и осећања. Водич нуди поједностављени опис техника, уз аудио-визуелну подршку и омогућава корисницима да лако разумеју и савладају описане технике, подсећајући их на значај свакодневног вежбања и рада на себи. (WHO, 2020).

У циљу бољег разумевања односа вредности у сопственом животу, постоји једноставан, брз и интересантан алат за визуелизацију свих области човековог живота и његовог учешћа у њима. У питању је „точак живота“ који је добио назив по Полу Ц. Мејеру, америчком бизнисмену и мотивационом говорнику. Анализа свих сегмената одједном може указати на то у којој области живота је најпотребније побољшање како би се успоставио потребни баланс. Ради се о

широко примењиваној психолошкој вежби која може помоћи да се стекне увид о томе шта је у животу појединца истакнуто у први план, а на чему треба да још радити како би се постигла унутрашња равнотежа. Препорука је да се периодично врши самопроцена односа вредности у личном животу како би се тежило подједнаком развијању свих значајних области и томе унапредио квалитет живота (The Wheel of Life).



Слика 1: The Wheel of Life

Закључак

Стрес је неминовна појава у животу, а како ће се манифестовати на живот појединца, разликује се од особе до особе. Последице стреса остављају дубок траг како на психофизичком плану, тако и на социјално-економском. Да би се последице стреса спречиле и смањиле, неопходна је свеобухватна и систематска активност на свим нивоима, од државе до појединца.

Анализом доступних података, уочене су бројне организоване активности у суочавању са стресом: психолошке интервенције, усмерене на смањење симптома психолошке нелагодности, образовни програми осмишљени да побољшају вештине суочавања са стресом и интервенције усмерене од стране организације на ублажавање стресора и активности појединца кроз програме и технике самопомоћи. Заједно, све интервенције су значајно допринеле смањењу стреса, депресије, анксиозности, сагоревања на раду.

Постоји потреба за спровођењем периодичних истраживања о здравственом стању становништва са детаљном анализом свих фактора који на њега утичу. Промоција Центара за ментално здравље којим би било обухваћено становништво свих региона ставила би ментално здравље у фокус и ублажила стигму која га прати.

Здравље је један од најважнијих друштвених ресурса, за чије очување нису довољне само организационе промене већ и одговоран однос појединца према самоме себи, како би остварио свој пуни потенцијал, био продуктиван и доприносио својој заједници. Активно постизање психолошке отпорности и

процес управљања стресом представља један од кључева срећног и успешног живота у савременом друштву.

Литература

1. An Illustrated Guide is a stress management, (2020): *Doing What Matters in Times of Stress*, WHO, (доступно на: <https://www.who.int/publications>).
2. Anastasios Plessas, A., Martha Paisi, M., Marie Bryce, M., Lorna Burns, L., Timothy O'Brien, T., Hanoch, Y., Witton, R. (2022): *Mental health and wellbeing interventions in the dental sector: a systematic review*, Evid Based Dent. 7:1–8., (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36477677/>).
3. Bekelepi, N., Martin, P. (2022): *Support interventions for nurses working in acute psychiatric units: A systematic review*, Health SA, 29:27:1811. (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35548058/>)
4. De Vries, N., Lavreysen, O., Anke Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., De Winter, P. (2023): *Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace*, Healthcare (Basel), 29;11(13):1887. (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37444721/>).
5. Freudenberger H. (1974): *Staff Burnout*. Journal of Social Issues, 30, 159-165, (доступно на: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>).
6. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2021): *Stres na radnom mestu*, brošura, Zagreb, (доступно на: <https://zivjetizdravo.eu/wp-content/uploads/2021/10/stres-na-radnom-mjestu-final-brosura-22102021.pdf>).
7. Jiang, P., Jia, Y., Xinyan Yang, X., Duan, W., Ning, Y., Zhou, Y., Cao, Y., Du, J., Xi, F., Huang, L. (2025): *A systematic review of psychological distress reduction programs among nurses in emergency departments*, BMC Nurs., 19;24:194., (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39972451/>).
8. Кекуш Д. (2010): *Комуникације у професионалној пракси здравствених радника*, Висока здравствена школа струковних студија у Београду, Београд.
9. Лукић Л., Лазаревић С. (2019): *Холистички приступ управљању стресом на радном месту*, Школа бизниса, br. 1, str. 130-141, Београд (доступно на: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-6551/2019/1451-65511901130L.pdf>).
10. Lučanin D. (2014): *Mere prevencije i sprečavanje štetnih posledica stresa*, Sigurnost 56 (3) 223 – 234, Zagreb, (доступно на: <https://hrcak.srce.hr/file/188648>).
11. Mohammad, M.H., Mehrazin, F., Cousins, R., Mokarami, H. (2023): *Effectiveness of a transactional model-based education programme for enhancing stress-coping skills in industrial workers: a randomized controlled trial*, Sci Rep., 13(1):5076, (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36977726/>).

12. Попов Б. (2018): *Стрес у радном окружењу*, Филозофски факултет Нови Сад, (доступно на: <https://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-464-1>).
13. Sani, A.I., Magalhães, M., Meneses, R.F., Barros, C. (2025): *Workplace Bullying and Coping Strategies Among Portuguese Healthcare Professionals*, Int. J. Environ. Res. Public Health, 22(4), 475, (доступно на: <https://www.mdpi.com/1660-4601/22/4/475>).
14. *The Ultimate Wheel of Life Interactive Assessment*, (2015), (доступно на: <https://wheeloflife.noomii.com/>)
15. Quesada-Puga, C., Izquierdo-Espin, F.J., María José Membrive-Jiménez, M.J., Aguayo-Estremera, R., Cañadas-De La Fuente, G., Romero-Béjar, J.L., Gómez-Urquiza, J.L. (2024): *Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis*, Intensive Crit Care Nurs, 82:103660, (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38394983/>).
16. Xavier, G.M.X., José dos Santos Júnior, C., Ribeiro, M.C., Teixeira, G.M. (2024): *Burnout syndrome and coping strategies among professors in the health area*, Rev Bras Med Trab., 14;22(3):e20241175., (доступно на: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39606754/>).